加微信：642945106 发送“ 赠送 ”领取赠送精品课程
发数字“ 2 ”获取众筹列表

18 | 向下沟通（上）：无权无势，他们不听你的怎么办？

2019-12-10 雷蓓蓓

项目管理实战20讲

进入课程 >

讲述：雷蓓蓓
时长 13:20　大小 12.22M

你好，我是雷蓓蓓。

在做项目管理的前几年时间里，我经常会听到一种声音：“项目经理无权无势，不就是个打杂的吗？”老实说，刚开始从小白起步时，我也经常有这样的困惑。

没有权力，却要承担很大的责任，还得让别人愿意听我的，互相配合着把事情做好，难度真的非常高。但正因为这样，我们项目管理部的项目经理们，在这些磨练中，个个都发展出了一身武艺。这其中最厉害的一项本事，叫作“**非职权领导力**”。

今天我们就来聊一聊，如何在团队中让自己拥有更大的 Power。

在大量的实践中，我逐步总结梳理出了**非职权领导力的六力模型**。“六力”分别是**执行力、信息力、感知力、透明力、影响力和整合力**，这六力是层层递进的关系，代表了非职权领导力发展之路上的六个层次。

在接下来的两讲内容中，我就围绕着这“六力”，来跟你分享一下向下沟通的正确方法。我们今天先来看前“三力”，即**执行力、信息力和感知力。**

执行力

执行力是非职权领导力的根基，俗称“靠谱”，这是项目经理的立身之本。我们判断一个人是否靠谱，往往是在说这个人是否具有两个特征：主动担责和有始有终。

1.**主动担责**

管好自己的一亩三分地，并非就是执行力好。

比如，我见过很多策划，在写好策划案之后就甩手不管了。但是，我曾遇到过这样一位策划，他不仅把自己的本职工作做得很出色，还会帮忙给所有策划制作一张总进度表，即时同步信息，汇报进展。

如果中间过程出现了问题，比如开发跟测试发生了冲突，他也会主动想办法协调解决，推进项目落地。

一段时间后，他被 Leader 点名表扬，很快从几个同级中脱颖而出，得到了晋升。我问他：“你为啥做这么多事？”他笑笑说：“也没啥，我就是很想看到整个产品都做得很好，不能忍受有些环节出了问题没人管，没人上，那就我上呗。”

所以，你看，执行力的第一层，并没有什么神奇的，你首先需要跳出自己的小圈圈，主动承担更大的责任，而不是眼睁睁地看着项目出现问题，放手不管。

2.**有始有终**

言必信，行必果。交给你的任何事情，都有始有终。当很多人都只是在完成任务时，如果你懂得闭环的重要性，势必会事半功倍！

关于这一点，我想跟你分享一下我的第一位项目管理导师给我上的宝贵一课。

当时，我在团队中发起了一项“零 Bug”的改进活动，后来因为一些原因没有坚持做下去。她在了解了情况之后，很严厉地跟我说：“作为一个项目经理，你发起的任何一件事都要有‘Close’的动作。你既然跟团队讲过要做这件事，现在不做了，就算自认为原因再合理，都需要给大家一个交待，而不是不声不响地就停止了。”

实际上，**一个有始有终的闭环，意味着你要对自己的每一个行为负责，清楚地了解为什么做，目标是什么，做完之后效果是怎样的，还有什么问题，以后要做哪些改进。如果中途有变化，也要及时跟相关方明确说明调整或取消的原因是什么。**

总结一下，想要做一个“靠谱”的人，我给了你两条建议：第一，跨出自己的边界，主动担责；第二，言必信，行必果，做事情有始有终。

一屋不扫，何以扫天下？执行力可以说是你能够影响他人，继而具备非职权领导力的根本。

信息力

在大数据时代，**谁掌握着数据和信息，谁就拥有更强大的力量和权力**。由于自身的职责和信息渠道的便利，项目管理人员会很容易成为团队中拥有最大信息量的人。大到全局的战略、项目的初衷和发展方向、决策的起因和前后变迁，小到每个团队每天在干什么，都尽在项目管理人员的掌控之中。因此，项目经理就好比是项目信息的交换中心。

我曾遇到过一个项目经理，他就拥有这种神通广大的信息力。不只是项目组里，甚至是公司里上上下下发生的事情，他都能第一时间获悉。所以，遇到拿不定主意的事情时，我经常向他打听消息。

有一次，我忍不住问他：“你到底是怎么做到的？”他说：“没什么神秘的，我这个就是好奇心强，而且比较热心。我对别人很感兴趣，就会经常跟大家多聊几句，不管聊的东西有没有用，我都记得清清楚楚。而且，我还特别喜欢帮助别人。比如，我觉得某个机会适合某某，我就会推荐他去试试看。久而久之，大家就会主动给我提供信息，让我帮忙出谋划策，所以我就成了最有信息力的人啦！”

当然，信息力可不只是掌握简单的八卦，而是**要让流动的信息汇聚起来**。作为初学者，你可以通过**信息互通机制和平台**来帮助自己做到这一点。比如，**周会、站会、周报、邮件列表、**

防止断更 请务必加
首发微信：17716143665

通讯群，甚至是各类数据平台，都可以成为信息力的承载。

除此之外，能够**让非正式信息自动流向你**，就属于内功的范畴了。在与人交往与合作时，好奇、关心、真诚、友善……这些特质都会帮助你构建起信任基础。连接多了，覆盖面广了，自然会形成规模效应和网络效应，这时就会产生信息力的红利了。

感知力

感知力建立在信息力的基础之上，不同的是，**感知力是对“冰山下”隐性信息的敏锐度**。这种对系统敏锐的感知判断，俗称“闻味道”。

据说，马云就是个“闻味道”的高手。如果他出差一个月不在公司，那么，他回公司之后做的第一件事，就是把十层楼的办公区都跑一遍，然后找副总们开会，精准地说出公司存在的问题，观察之细密往往让人佩服至极。

感知力是日积月累的功力，但也并不是什么深奥的功夫，你也可以做得到，重点就是平常在开会时，你要多练习、多观察。

举个例子，某业务负责人请我给他的管理层做一次共创会，请大家根据总体规划，各个角色共同定义下半年各自的工作重点。拿到这个需求之后，我先跟几个管理者开了一次沟通会。

会后，我找到这位负责人，跟他同步了我对管理团队的观察，并且提出了我的共创方案：“在这次共创之前，我们必须先有个复盘环节，否则，以咱们团队现在的这种合作状态，根本没法很好地共创。咱们得提前准备，我需要你的大力配合。”

他很快就认可了我的方案，并且惊讶地问我：“你是怎么做到在这么的短时间内捕捉到这么多复杂的背景信息的？”

你可能也很好奇，事实上，这就是感知力在现实场景中的运用。要想培养感知力，你需要经历三个层次。

第一层：现象层。这一层观察的焦点，是在“冰山上”的行为。比如，你观察到开发和产品在会上吵起来了，这时，你注意到的是行为，还不是真正的感知。

第二层：意图层。这一层观察的焦点，是在“冰山下”行为背后的真正意图。具体要怎么做呢？最简单的是，多问几个为什么。比如，他们为什么会吵起来，各自想要达成什么目标。仔细思考之后，你会发现，原来技术已经对于产品的频繁变更忍无可忍了，技术 Leader 有很大的压力，想要为受苦受难的开发们出头；而产品的意图也很直接，他们的想法是：“业务 KPI 在那儿摆着，咱能不能别那么磨叽？快速推进不行吗？”观察到这一层，你就很接近冲突的根源了。

第三层：感受层。你要试着从这些现象和意图中，去感受每个人的状态和需要。你会发现，开发的核心感受显然是愤怒；产品直接承担着业务指标带来的高压，老大的想法又一直在变，技术的不配合让他们受到双面夹击，早已是苦不堪言，核心感受是苦涩。

体会到这些之后，你会发现，如果不事先处理好这些强烈的感受，这些人是根本没有办法在一起很好地进行共创的。

于是，在共创开始前，我安排了一个之前提到过的复盘环节，就是让每个成员画出自己从项目启动以来的状态、经历，并把其中的“高光时刻”和“至暗时刻”分享给大家。

当天，这位负责人第一个发言，跟大家分享了开创新业务以来自己的坎坷经历。他的开放和坦诚让大家一下子轻松了许多。

接着，轮到产品，她提到了刚上线就被苹果推荐的成就和喜悦，同时又分享了最近“两头受夹板气”的惨痛经历。开发同学则拿出自己的画，说自己自始至终都是“压力山大”，从来都没轻松过……就这样，大家开始一点点地敞开了心扉。

那些平时看不到的真实一面，被集体看见和理解之后，团队内部淤积的压力也终于得到了释放。于是，大家开始聚焦在共创下一步真正有效的解决方案。

总之，要想培养感知力，就要在日常的观察之中下功夫。从关注行为，到关注行为背后的意图，再到关注意图背后个体的核心感受和深层需要，最后着眼于团队中的气场和互动品质。

这样一来，你就能找到“四两拨千斤”的杠杆点，从“救火式”的应对问题，变成“治未病”的先知先觉，从而在团队中积累起自己的独特影响力。

总结

回到题目中的问题，“项目经理无权无势，别人不听你的怎么办？”如果你想靠自己的力量，让别人真心信服，并没有捷径可走。你只能从自身做起，在一点一滴的行动中，从头构建非职权领导力。

今天，我跟你分享了非职权领导力“六力模型”中的前“三力”，分别是执行力、信息力和感知力。可以说，执行力是所有一切的根基。正人先正己，项目经理要影响别人正确地做事，自己就要先要成为标杆，严格约束自己的一言一行。

信息力和感知力，则是对项目和团队的现状做重新的审视和梳理，是对于环境的观察、观察、再观察。一个有经验的项目经理，可以通过信息搜集和观察感知，“闻”出一个团队的味道，快速定位到问题点。观察的角度、深度、广度，会极大地影响你接下来选择的行动方案。

问题的解决也见功力。“头痛医头、脚痛医脚”的做法，往往治标不治本。在下一讲中，我会接着往下剖析，跟你分享如何运用观察到的事实、信息、数据，有效地影响和整合团队力量。

畅所欲言

对照着非职权领导力的“六力模型”，分析一下，哪些力是你最擅长的？哪些力是当前最缺失的？另外，请你谈一谈学习这节课的收获或者是你的困惑。

欢迎你畅所欲言，我在留言区等你，也欢迎你把文章分享给你的朋友。

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇　17 | 跨部门沟通：怎么让不归你管的人积极配合你?

下一篇　19 | 向下沟通（下）：无权无势，他们不听你的怎么办?

精选留言 (9)

写留言

leesir
2019-12-10

最擅长：
执行力（主动担责）：我是一个真诚的人，一直怀着开放心态，秉着人人至善的原则，与同事合作，并不担心因为责任而落下把柄。
感知力：能够明显感知到人与人合作中，表象下的行为的深层原因。
...
展开

作者回复: 真实，真诚就好，内向有内向的优势，感知特别敏锐，洞察力深刻，专注力也会更好啊，多认可自己!

2

刘富强
2019-12-10

执行力，信息力和感知力在我周围的环境中都可以找到对应的人。执行力是我们最容易看到的一种力量，也是我以前认为最重要的领导力。但是实际上，信息力和感知力也非常的重要。拥有强大的信息力和感知力的人，情商一般都不低，能够让很多人放松的去与他交流，而他也可以从中获得极大的信息流量，从而获得比别人更加宽广的视角。

...

展开

作者回复: 棒

1

Nine
2019-12-11

1. 执行力，承担更大的责任，这个深有体会，你做的事情多了，就实至名归了。
2. 执行力，有始有终，闭环思维，这个我也深有体会，以前部门会有很多新的措施和变动，执行一段时间后，不知不觉就结束了，但是没有人通知结束，而是自然而然就结束了，比如code review，比如执行代码规范，比如每两周一次的sprint会后来因为项目多时间赶就不知不觉中取消了。这样的坏处是，大家对新的措施没感觉了，也基本不抱希望...

展开

作者回复: 你总结的很好

小乙哥
2019-12-11

看完这节内容，只剩佩服二字，这些软实力，自己要日常注意培养起来了。谢谢老师！

作者回复: 感恩，加油♡

enjoylearning
2019-12-10

经常遇到下边的人说了不听，要么无所谓，一句这个实现不了能把人噎死

谷径
2019-12-10

正人先正己，拓展自己的疆界，从更高的维度看待自己的工作。

穷查理
2019-12-10

好快啊，极客提示我学习进度100%了，课程马上就要结束了吧，伤感的时间越来越近了

作者回复: 是啊，好快。还有最后两讲，再加上结束语，我也已经写好了，嗯……

天下没有不散的宴席，课程暂时告一段落，我们的学习一直会继续，为了你的梦想，继续努力吧！

leslie
2019-12-10

一路学习一路梳理：先提出老师提出我觉得老师课程中我觉得有误的地方"信息力"。从两方面解释：一方面-信息力是需要去积累，故而一个老的开发和程序员其所接触的信息圈大概率比新人要大；另一方面-信息力需要沉淀，信息的有效性判断和把握核心内容以及真伪是完全靠沉淀。

对于信息力和感知力理解其实是今年在梳理自己中感悟的，这块自己做的不太好，故…

展开

作者回复: 谢谢你的补充！

Cy23
2019-12-10

执行力自己我感觉还可以，信息力与感知力欠缺；
主动担责这点，我发现领导发现你能担责，然后本来我就按PHP进来的，结果java，android，小程序，前端，PS，运维，离职的人工作都交接给你，把我当成万能的，现在乱七八糟会一堆，没有什么敢说精通，就干活能解决问题，拿来能比活比活。在众多人中脱颖而出的结果就是加量不加价，博而不精。呀，跑题了

展开

作者回复: 加量又加价，量变到质变，总有个过程。重要的是，你在正确的方向上！